

Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький» державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди « -Додаток 1 до Вип.5, томII (53): Тематичний випуск « Вища освіта України у контексті інтеграції до Європейського освітнього простору».-К.:Гнозис,2014

УДК

Ковалюк Оксана Михайлівна, студентка
магістратури спеціальності 8.18010020 "Управління
навчальним закладом "Житомирського державного
університету імені Івана Франка, бібліотекар
Бердичівського медичного коледжу

МОТИВАЦІЯ – ВАЖЛИВИЙ АСПЕКТ В ПРОФЕСІЙНІЙ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Анотація. У статті, на основі аналізу наукової літератури викладені поняття мотивації - як передумови успішного керівництва в закладах освіти. Визначено, що впровадження мотиваційних технологій в закладах освіти має результат тільки у цілеспрямованому, регулярному, комплексному застосуванні.

Ключові слова: мотивація, потреби, мотиви.

Ковалюк Оксана Михайлівна

МОТИВАЦИЯ - ВАЖНЫЙ АСПЕКТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ

Аннотация. В статье, на основе анализа научной литературы определено понятие мотивации - как предпосылки успешного руководства в учреждениях образовательной системы. Внедрение мотивационных технологий в образовании будет успешным только в целенаправленном, регулярном, комплексном применении.

Ключевые слова: мотивация, потребности, мотивы.

Kovaluk Oksana Mykhailivna

MOTIVATION AS AN IMPORTANT ASPECT IN PROFESSIONAL COMPETENCE OF THE HEADS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Resume. On the basis of the analysis of scientific literature the article outlines the notion of motivation as prerequisites of successful management in educational institutions. It is determined that the implementation of motivational technologies in educational institutions would be successful only in a meaningful, regular and complex application.

Key words: motivation, needs, motives.

Актуальність теми дослідження обумовлена змінами в економічній системі України, які відбуваються на сучасному етапі та потребують нових підходів у багатьох сферах в тому числі і в освітянській.

Аналіз наукової літератури дає можливість робити висновок про те, що проблема управління навчальними закладами на сьогоднішній день є найпроблемнішою та наймолодшою, про що свідчить кількість визначень науки управління. Саме від керівника навчального закладу залежить наскільки ефективно буде організована робота навчального закладу та якими шляхами, методами цього досягнути. Проблема мотивації ефективної праці керівників та працівників досить складна та не має чіткого окреслення. Саме через те вона привертає увагу науковців та потребує додаткового вивчення.

Над проблемою мотивації працювали такі вчені: Карамушка Л.М., Л.І. Даниленко, Маслов В.І., Королюк С.В., Орбан-Лембрик Л.Е. та інші. Аналіз робіт цих вчених дає змогу говорити про важливість використання мотиваційних процесів під час управління освітньою установою, які відбуваються в навчальних закладах, що переважна їх більшість не використовується під час управлінського процесу.

Мета статті: здійснити теоретичний аналіз процесу мотивації, як методу управління, розглянути принципи управління навчальним закладом застосовуючи методи мотивації.

Завдання статті: науково обґрунтувати методи мотивації в управлінні навчальним закладом, визначити методи, які призводять до покращення роботи навчального закладу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У контексті дослідження важливим аспектом теоретичного аналізу процесу мотивації виступає правильне розуміння поняття мотивації у контексті процесу управління навчальним закладом. Загальновідомим є той факт, що управління - це процес планування, організації мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягнути поставлених цілей організації. Кожний навчальний заклад, визначаючи мету, прагне досягнути її реалізації. Для того, щоб досягнути мети потрібно скоординувати діяльність усіх структурних підрозділів – організувати управління, забезпечити успішне виконання роботи, для цього використовують методи управління. Метод управління – це спосіб впливу на учасників управлінського процесу [1]. Методи управління – інструменти в руках керівників, вони визначають успіх управління. Існує багато підходів до класифікації методів управління. Але більшість виділяє такі: економічні, організаційно – педагогічні, соціально-психологічні. Кожному з цих методів відповідає своя група конкретизованих методів управління навчальним закладом, без знання яких на сьогоднішній день неможливо керувати сучасним навчальним закладом. Розглянемо один із них: економічний метод включає в дію економічне стимулювання, що дозволяє зацікавити кожного результатом його роботи. З цією метою використовують мотивацію – вид управлінської діяльності, який забезпечує спонукання працівників до неї заради досягнення як особистих цілей, так і цілей організації. Саме мотивація, як вид управлінської діяльності є темою даної статті. Загальновідомо, що мотивація передбачає:

- стимулювання за допомогою зовнішніх факторів (матеріальне й моральне стимулювання);
- мотивування внутрішніх (психологічних) спонукань до праці.

До зовнішніх впливів належать прохання, порада, переконання, навіювання, наказ, вимога, примус, маніпулювання, зараження, схвалення та ін. Вони можуть фігурувати, як інформування, інструктування, стимулювання й заборони.

Мотивація базується на двох категоріях потреби: (відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і винагороди (того, що людина вважає цінним для себе). Потреби – це усвідомлення відчутності чого-небудь, яке викликає спонукання до дії. Первинні потреби закладені генетично і виникають з народженням людини. Вторинні потреби за своєю природою психологічні і виникають у ході набуття життєвого досвіду. Потреби викликають у людини прагнення до їх задоволення, тому керівники повинні створити таку систему винагород, яка давала б упевненість у задоволенні потреб за рахунок дій, спрямованих на досягнення цілей навчального закладу. Винагорода - це те, що людина вважає для себе цінним. Ефективна мотивація керівників є найкоротшою і найбільш вірною дорогою до процвітання очолюваного ними закладу [6 с.156].

Протягом життя діяльність людини визначається великою кількістю мотивів: задоволення від праці, можливості саморозвитку, сприянні в одержанні матеріальних благ. Але з часом пріоритети змінюються в залежності від віку, посади, соціального статусу людини. Виникає закономірне питання: яким чином можна здійснювати мотивацію на людей, які досягли певного соціального визнання, статусу, мають певний життєвий досвід та досвід керування навчальним закладом? Логічним є припущення, що мотивація, яку забезпечують у процесі управління керівники освітніх установ, має бути двох видів:

- мотивація особисто керівників навчальних закладів (власна мотивація);
- мотивація працівників навчального закладу (чужа мотивація).

Знання мотивації — сукупності причин психологічного характеру, що пояснюють поведінку людини, її початок, спрямованість і активність, —

розкриває причини вибору керівником певної тактики поведінки при розв'язанні управлінського завдання, дає змогу зрозуміти, чому один управлінець діє, спираючись на матеріальні стимули, інший — на моральні спонуки) [4 с.215].

Потреба у розвитку є однією з найважливіших для керівників, особливо для керівників НЗ, а інтерес до управлінської діяльності — вагомим мотивуючим засобом її реалізації. Задоволення цієї потреби змістовно збагачує його роботу. Незадоволеність управлінською діяльністю також може спричинити формування потреби розвитку. Незадоволеність співвідноситься із самооцінкою, внаслідок чого виникає потреба в конкретних змінах, пов'язаних із розвитком особистості. На потребу в розвитку впливають і соціокультурний контекст, вимоги середовища. Однак зв'язок вимог і потреб керівника проявляється в індивідуальних особливостях особистості, можливістю і засобами задоволення потреб. Потреби породжують інтерес, а він — мотиви. Відповідно мотиви зумовлюють поведінку людини, підштовхуючи її до дій з метою досягнення певних цілей.

Здебільшого управлінська діяльність керівників відбувається під впливом таких потреб:

- досягнення успіху, влади;
- відчуття соціальної значущості своєї діяльності, участі у вирішенні загальнонаціональних завдань, в доведенні цінності власної особистості;
- самоствердження через власну справу;
- розвитку) [4 с.215].

Український вчений М. Вольський вважав необхідністю поліпшення фізичних, моральних та інтелектуальних умов існування людини, спрямованих на задоволення матеріальних та духовних потреб особистості. Він виділив дві групи механізмів мотивування:

- мотиваційні теорії, що відображають зміст потреб(змістові).

- мотиваційні теорії, що відображають процес винагородження (процесійні) [6 с.160].

Керуючи освітньою установою керівнику необхідно постійно зосереджувати свою увагу на аналізі потреб людини, пріоритетності їх мотивуючої дії. Не можливо повноцінно керувати колективом не беручи до уваги ієрархію потреб особистості. Теорії потреб були обґрунтовані такими вченими, як М. Туган-Барановський, А.Маслоу, Д.Мак-Клелланда, Ф.Герцберг, К. Альдерфер, Д.Мак-Грегор, У.Оучі.

Американський психолог А. Маслоу розглядав проблеми мотивації крізь призму ієрархії потреб людини, виокремлюючи серед них:

- фізіологічні потреби (потреби, задоволення яких суттєве для фізичного виживання людини);
- потреба в безпеці (передбачає пошук стабільності, надійності, захисту, звільнення від страху, хаосу тощо);
- потреби в любові й належності (людина відчуває самотність, спрагу ніжних стосунків, тому намагається стати частиною групи, відчуті належність до близької за духом команди);
- потреби в повазі, визнанні та оцінюванні (реалізуються через самоповагу та повагу інших);
- потреба в самоактуалізації (потреба реалізації свого потенціалу, здібностей) процесу [9 с.435] .

Інший науковець Клейтон Алдерфер у своїй класифікації виокремлює такі групи потреб:

- існування (задоволення матеріальних та фізіологічних потреб);
- взаємозв'язків (взаємини людини з іншими індивідами й групами. Суттєвою умовою цього є наявність зворотного зв'язку — не тільки когось розуміти, а й бути зрозумілим для інших);
- росту (спонукають до творчості, реалізації, набуття нових здібностей і навичок. Задоволення їх створює відчуття власної компетентності, розкриття потенціалу). На відміну від А. Маслоу К.

Алдерфер стверджував відсутність ієрархічної структури потреб, але визнавав, що задоволення потреб нижчого рівня здійснює вплив на бажання вищого рівня і навпаки) [6 с.162].

Фредерік Герцберг обґрунтував двофакторну теорію мотивації на підставі соціологічних опитувань. На думку її автора існує два чинники мотивації:

- 1) гігієнічні (загальна політика компанії, інспекція і контроль, заробітна плата, міжособистісні стосунки, умови праці);
- 2) мотиватори (можливість досягнення успіхів на роботі, просування по службі, визнання людини як особистості, зміст трудової діяльності, відповідальність за доручену справу).

Біхевіористські теорії мотивації пояснюють поведінку людини через схему “стимул — реакція”, вважають подразник активним джерелом реакції організму. Динамічною умовою поведінки людини є, на їх погляд, реактивність — здатність організму відповідати на подразники. Засади біхевіоризму втілені в ідеях Б.Ф. Скіннера про регулювання (управління) поведінки людини засобами підсилення, згідно з якою психологія повинна обмежитися описом зовнішніх закономірних зв'язків між стимулами, реакціями і підсиленнями цих реакцій. Адекватна взаємодія організму із середовищем повинна містити три чинники:

- подія, з приводу якої відбувається реакція;
- сама реакція;
- підсилювальні наслідки.

Ця теорія відкрила простір для практичних методів розв'язання проблем, пов'язаних із прогулами, запізненнями, заохоченнями співробітників. Якщо конкретні дії заохочують, людина намагатиметься повторно здійснювати їх; відчувши неприємність від певної дії, уникатиме її. Методи регулювання поведінки спрямовані на її конкретні вияви у бутті індивіда, а не на відносини і відчуття. Важливо, на думку прихильників цього методу, дотримуватися принципів регулювання поведінки:

- винагороджувати слід лише за наявності бажаної поведінки;
- винагороджувати потрібно якомога частіше, відразу після виконання бажаних дій, щоб зв'язок між винагородою і поведінкою був очевидним;
- підсилення ефективніше, ніж покарання, яке лише частково стримує негативну поведінку;
- підсилення, що повторюється, може забезпечити постійну зміну поведінки в бажаному напрямі;
- щоб бажана поведінка була постійною, винагорода керівництвом також має бути постійною.

Отже, політика керівника, згідно з цим методом, може підкріплювати небажану поведінку, не підсилювати або підсилювати бажану поведінку.

У другій половині XX ст. сформувалися когнітивні теорії мотивації. Вони аналізували такі мотиваційні чинники, як соціальні потреби, життєві цілі, когнітивний дисонанс, цінності, очікування успіху тощо. Ця теорія виникла, як наслідок спостереження, що дії людини можуть спонукати як емоції, так і знання, а система знань людини про світ і про себе прагне до узгодженості. Коли виникає дисбаланс між ними, людина намагається нейтралізувати чи зменшити його, і це може стати сильним мотивом її поведінки.

Віктор Врум сформулював теорію очікування, в основі якої такі передбачення поведінки індивідів в організації:

- різні потреби індивідів зумовлюють різне оцінювання результатів праці;
- вибір працівниками конкретної стратегії дій є свідомим актом;
- передумовою вибору стратегії дій є очікування вірогідності перетворення дії на бажаний результат.

Згідно з теорією очікувань мотивація є взаємодією таких елементів:

1) витрати праці — результати (очікування індивіда, що його зусилля матеріалізуються у конкретному виконанні завдання. Передумовою такого

очікування є усвідомлення індивідом своєї ролі в організації, впевненість його у власних здібностях, сподівання на підтримку);

2) результати — винагорода (очікування індивідом, що виконання роботи забезпечить певний результат. Підставою для цього є його впевненість, що здобутий результат буде достойно винагороджений. Ця впевненість стосується системи оцінювання праці, величини і змісту винагороди);

3) винагорода — валентність (валентність — ступінь задоволення результатом виконання виробничого завдання. Індивіди неоднаково оцінюють значущість різних видів винагороди: якщо керівник понад усе ставить гроші та досягнення, то він буде високо валентним до результатів виконання завдання, якщо для нього важливі передусім стійкі стосунки у групі, то його валентність до результатів виконання завдання буде значно нижчою) .

Маючи очевидні переваги, ця теорія не позбавлена і недоліків. Вагомими в ній є визнання суб'єктивного вибору індивіда, індивідуалізації потреб працівників. Аналіз теоретичних пошуків і практичних спроб засвідчує, що універсальної теорії мотивації поки що не існує. Більшість із них спирається на певні загальні чинники, які зумовлюють поведінку людини загалом, у сфері управління зокрема.

У мотиваційній діяльності важливим є усвідомлення індивідом того, що його поведінку завжди зумовлює певна кількість мотивів, кожен з яких мотивований по-своєму.

Загалом усі теорії мотивації сходяться на тому, що поведінка індивіда переслідує певну мету і спрямована на її досягнення. А його вибір базується на власному досвіді, усвідомленні можливостей, сприйманні поточної ситуації тощо. Мотивацію вони розглядають як процес безперервного вибору і прийняття рішень, як циклічний процес постійного взаємного впливу суб'єкта дії й ситуації, результатом чого є реальна поведінка.

Головне завдання керівника НЗ полягає в налаштуванні колективу таким чином, щоб мотиваційні цілі кожного з працівників у більшій мірі співпадали з інтересами НЗ і вели в кінцевому результаті до успішної діяльності навчального закладу. Якісно спланована система мотивації дозволяє суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу. Адже, коли працівник виконує свої посадові обов'язки із задоволенням і його цілі саморозвитку включають розвиток освітньої установи загалом, його коефіцієнт корисної дії зростає в декілька разів. Натомість відсутність мотивації, як правило, веде до втрати кращих працівників і в критичних випадках може спричинити взагалі застій у розвитку НЗ. Крім того, невдоволені працівники є джерелом поширення негативної інформації, а це у свою чергу завдає вже прямої шкоди діловій репутації, поновити яку досить важко) [9 с.437].

В навчальних закладах питаннями підбору та мотивації персоналу переважно займається сам керівник, його помічник, або начальник відділу кадрів. Директор навчального закладу обов'язково повинен долучатися до мотивації персоналу. Тоді і персонал, і керівництво працюватимуть як єдина команда, допомагаючи один одному досягати своїх цілей. Навіть, якщо через певний період працівник залишить установу, де він тривалий час пропрацював у хорошому колективі, він, швидше за все, розповсюджуватиме позитивну інформацію про місце попередньої роботи.

Умовно мотивацію працівників можна поділити на два види – фінансову і нефінансову, або ж непряму. Дуже важливо визначити вже при прийомі працівника на роботу, який з видів мотивації для нього є пріоритетніший. Якщо кандидата цікавить тільки можливість заробляти, очевидно, що основною для нього є фінансова мотивація. Якщо ж більше цікавлять інші моменти, такі як престиж, стабільність, соціальний захист, доступ до певних привілеїв чи переваг, можливість навчатися, то основною для них є нефінансова мотивація.

Фінансова мотивація включає:

- заробітню плату;
- регулярні грошові премії з нагоди певних подій (день вчителя, різноманітні державні та релігійні свята);
- нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій в житті працівника (ювілей, народження дитини, певні досягнення у роботі).

Не менш важливою є нефінансова, або непряма мотивація. На думку багатьох спеціалістів з управління, цей вид мотивації важливіший для успішного розвитку навчального закладу, ніж фінансова мотивація. До видів непрямой мотивації належать: мотиваційні подарунки, можливість навчання за рахунок навчального закладу, спільні корпоративні святкування, відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом, інші види мотивації) [4 с.222].

Для встановлення діалогу між персоналом і керівником необхідно:

- регулярно проводити спільні наради, на яких працівник матиме можливість висловити власні побажання щодо розвитку компанії, організації роботи. Керівництво натомість повинно демонструвати, що воно сприймає добрі ідеї і втілює їх у життя. Така поведінка з одного боку дає можливість покращити роботу НЗ, а з іншого - слугує додатковим мотиваційним стимулом для працівника, який бачить, що керівник спілкується з ним, як з рівним собі. Психологічно ж людина завжди прагне визнання своїх здібностей з боку оточуючих. Отримавши таке визнання, людина прагне ще більше проявити свої здібності;
- регулярно проводити анонімні опитування серед працівників. Адже не всі мають сміливість висловити свої побажання чи ідеї під час особистої розмови з керівником;
- висловлювати подяку працівникові навіть за невеликий успіх. Особливо важливий такий вид мотивації для працівника-початківця;

- давати працівнику проявити себе, надавши йому при виконанні певних завдань сферу відповідальності і необхідні повноваження. Працівник повинен відчувати свою значимість;
- перед початком нових проектів запрошувати до їх обговорення своїх працівників. Якщо ще на початковій стадії отримаєте підтримку, то в подальшій роботі вони сприйматимуть ці проекти за свої власні, а отже й докладатимуть максимальних зусиль для їх втілення, ніж у випадку, коли працівника ставлять просто перед фактом потреби реалізації проекту) [4 с.223].

Важливою складовою діалогу між керівником і підлеглим є так звана негативна мотивація, тобто критика за неякісно виконану роботу. Адже таких ситуацій не уникнути. Проте, критикуючи працівника, слід пам'ятати кілька простих правил:

- перш за все працівника потрібно похвалити за його успіхи;
- критикувати тільки дії, а не самого працівника. Критика повинна виглядати швидше, як бажання допомогти вирішити проблему, ніж просто покарати працівника;
- критика завжди повинна бути конструктивною і коректною;
- ніколи не критикувати працівника у присутності інших. Кожна людина має самоповагу і повинна бачити, що керівник теж поважає її.

В.Воронкова охарактеризувала сучасного керівника як:

- високоосвіченого спеціаліста з великим досвідом, що постійно підвищує свій професійний і науковий рівень;
- людину, яка добре розуміє особливості системи з її правилами і процедурами та забезпечує їх застосування в стандартній системі;
- того, хто шукає сумлінних виконавців;
- людину, яка вважає, що підлеглі навіть з високою компетенцією неспроможні виконувати роботу без контролю і вказівок зверху;
- прихильника кількісних, а не якісних показників;

- суб'єкт управління, який сконцентрований переважно на короткочасних досягненнях;
- того, хто не вибачає помилок ні собі, ні іншим;
- фахівця своєї справи, що намагається створити собі позитивний імідж. [4, с.113]

Висновок. Все вищезазначене дає можливість говорити, про те що мотивація у процесі управління є дуже важливою дією, що впровадження мотиваційних технологій в закладах освіти має результат тільки у цілеспрямованому, комплексному застосуванні. Тому для навчальних закладів потрібно розробити чітку мотиваційну систему, яка покращить роботу навчального закладу і буде інструментом ефективного управління та працювати на перспективу розвитку навчального закладу.

Однак, дане дослідження не вичерпує себе, а ставить за мету подальше вивчення питання мотивації у загальноосвітніх навчальних закладах.

Список використаних джерел та літератури

1. Балабанова, Л.В. Управління персоналом [Текст]: навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В Сардак. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 471 с. – ISBN 966-385-021-3
2. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: Навч. посіб. — К: ВД Професіонал', 2004. —192 с.
3. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: Навчальний посібник.-К: «Магнолія плюс», 2003.- 336с. К.:ВД «Професіонал», 2004.-192с.
4. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: Навчальний посібник.-Львів, 2004.
5. Королук С.В. Управлінська культура керівника школи // Постметодика. – 2003. –№ 5-6. –С. 85-88.
6. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник.-К.: «Академвидав»,2003.-416.-

7. Лемберт Том. Ключові проблеми керівника. 50 перевірених способів вирішення проблем: Пер. з англ.—К.: Всеуcrito, Наукова думка, 2001.
8. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник - .Академвидав, 2003. – 568 с.
9. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: навч.пос. –К.: Знання, 2010.-452с.